

الفصل الرابع

الاتجاهات النظرية والنماذج المختلفة للتنظيم

الفصل الرابع الاتجاهات النظرية والنماذج المختلفة للتنظيم

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على النماذج المختلفة للتنظيم، وذلك من خلال مناقشته للاتجاهات النظرية التي تعرضت لهذا الموضوع، والتي حاولت أن تخرج بنماذج محددة للتنظيم. وسوف يبدأ الباحث بالاتجاهات الكلاسيكية لدراسة التنظيم، ثم يتبعها بالاتجاهات الحديثة، والاتجاه التكاملي، مركزاً على تصور كل اتجاه من هذه الاتجاهات لمفهوم التنظيم، وأهم ملامحه، وأهدافه، كل هذا في إطار نقدي تحليلي. وبعد الانتهاء من مناقشة هذه الاتجاهات النظرية المختلفة لدراسة التنظيم سوف يستخلص الباحث أهم نماذج التنظيم التي جسدها هذه الاتجاهات، مختتماً كل هذا بعرض للتصور الإسلامي للتنظيم في محاولة لتحديد أهم ملامح وأهداف التنظيم من وجهة النظر الإسلامية التي يتبناها الباحث في دراسته.

أولاً - الاتجاهات الكلاسيكية في التنظيم :

تتمثل النظريات الكلاسيكية في تصورات ماكس فيبر وميشيلز، ولعل أهم ما يميز هذه النظريات هو أنها حاولت تحديد أثر نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة في المجتمع من خلال الإجابة عن بعض التساؤلات التي تدور حول الوسائل والأساليب التي يحدث عن طريقها هذا التأثير، كما ركزت هذه النظريات على عناصر محددة اعتبرت أهم عناصر التنظيم، وهي العمل، والهيكل التنظيمي^(١) لأن هذه العناصر يترتب عليها تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية، وكذلك تعيين نطاق الإشراف والرقابة داخل التنظيم، وتتميز النظريات الكلاسيكية كذلك بأنها مثالية أو معيارية Ideational تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف

(١) علي السلمي، مرجع سابق، ص ص ١٥ - ٢٠.

الواقع بصورة مباشرة، وتتميز أيضا بأنها تنظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق أي منفصل عن البيئة التي يوجد بها.

تعد تصورات ماكس فيبر Max Weber عن التنظيم - كما ضمنها نظريته عن البيروقراطية^(١) - هي البداية الحقيقية لنظرية التنظيم العلمية.^(٢) وذلك لما اتصفت به من اتساق منطقي وصدق أمبيريقى. ويأتي مفهوم السلطة Authority كأحد المفاهيم الأساسية والمحورية التي قامت عليها نظرية البيروقراطية لماكس فيبر والسلطة من وجهة نظر فيبر تعني «احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر

(١) يرجع الاستخدام الأول لهذا المصطلح إلى عالم الاقتصاد فينست دي جورني (١٧١٢ - ١٧٥٩)، كما شاع استخدامه عند بعض الدارسين الأوربيين وبخاصة الألمان في القرن ١٩ حينما زاد تدخل الدولة وسيطر الموظفون على أجهزة الحكومة. والمعنى اللغوي لهذا المصطلح هو «إدارة المكتب» أو «الإدارة عن طريق الموظفين» (محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٩، ص ٤٢).

المعنى الإصطلاحي: ويشير المصطلح من حيث معناه الاصطلاحي إلى تنظيم رسمي على نطاق واسع يتسم بالتباين الشديد والدقة في تكوينه وذلك عن طريق القواعد الرسمية والأقسام أو المكاتب التي يحكم موظفيها المدربين إلى حد كبير وذوي الخبرة التسلسل الهرمي للمسؤولية.

(Theodorson, George and Achille G. Theodorson, Modern Dictionary of Sociology, New York, Thomas Y. Crowell Company, 1969, p.34)

البيروقراطية هي الجهد العقلاني المبذول لأجل حسن السير المنسق لجميع النشاطات الاقتصادية والاجتماعية في العصر الصناعي، سامي زيان وآخرون، «قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية»، رياض الريس للكتب والنشر، الطبعة الأولى ١٩٩٠م، ص ١٠٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٨.

من مصدر معين»^(١) لذلك تجده حدد أنماطاً ثلاثة للسلطة، وتمثل في السلطة البطولية Charismatic وتعنى وجود قائد أو زعيم ملهم يتمتع بشخصية فذة متميزة بحق السيطرة والقيادة.

والنمط الثاني هو السلطة التقليدية Traditional ومصدرها هو التقاليد التي تعطي الحق المكتسب أو الموروث للقائد وتقبل الآخرين لهذا الوضع بحكم التقاليد التي يرتضونها، أما النمط الثالث هو السلطة القانونية Rational-legal Authority وهي التي تنشأ بحكم القانون وتطبيقه.

أما عن خصائص التنظيم البيروقراطي كنموذج مثالي كما يراه فيبر فإنها تتلخص في وجود تنظيم عمل محدد وواضح يسمح بوجود درجة عالية من التخصص في الأنشطة أو الوظائف الرسمية داخل التنظيم، ووجود مايسميه فيبر بالتسلسل الهرمي للرئاسة أو المسئولية، ووجود نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح، والبعد عن الاعتبارات الشخصية والالتزام بالموضوعية في التعامل داخل التنظيم. ويخضع الانضمام للتنظيم لما يحمله الفرد من مؤهلات فنية، ووجود رواتب منتظمة مقابل ما يؤديه العضو من عمل، وأخيراً إنه تنظيم يتصف بالرشد، ويرى فيبر أن درجة بيروقراطية التنظيم هي طبيعة ونوعية القواعد التنظيمية، وليس مجرد وجودها أو عدمها.

وأخيراً حاول ميشيلز من خلال تحليله للسياسة الداخلية للتنظيمات الكبيرة الحجم كالأحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في أوروبا قبل الحرب العالمية الأولى الخروج بقانون أسماه «القانون الحديدي للأوليجاركية» ويعني سيطرة أقلية صغيرة العدد على كل مقاليد الأمور مما يجعل تحقيق الديمقراطية الحقيقية مطلباً بعيد المنال في تلك التنظيمات الكبيرة الحجم.

(١) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة، دار المعارف، الطبعة

وإذا ما حاولنا تقييم التصورات السابقة، والتي تمثل الاتجاهات الكلاسيكية في التنظيم يبدو بوضوح أنها حاولت إيجاد حلول للمشكلات التي ترتبت على النمو التنظيمي السريع الذي نتج عن الثورة الصناعية.

فقد اعتبر فيبر التنظيم البيروقراطي نمطاً يتصف بالعمومية، على حين وصف ميشيلز التنظيم بأنه نظام للسيطرة السياسية من جانب قلة حاكمة، هذا بالنسبة لما يميز كل تصور من هذه التصورات، ومع ذلك فهناك سمات مشتركة تجمعهما وهي دراسة التنظيم من منظور تاريخي مع توسيع نطاق المعالجة، وعدم الاستناد إلى شواهد واقعية رغم دراستهم للتنظيم من خلال النسق الاجتماعي كإطار عام وتشارك في تركيزها على أثر التنظيمات البيروقراطية على الحرية الفردية وما ينتج عن ذلك من مشكلات مثل الاغتراب في مجال العمل عند فيبر واغتراب سياسي عند ميشيلز، وأخيراً إصدار تعميمات وأحكام لاتصدق إلا تحت ظروف معينة.^(١)

ثانياً - الاتجاهات الحديثة في التنظيم :

النظريات الحديث في التنظيم أو مايسمىها البعض نظريات البيروقراطية الحديثة، يمثلها بوضوح الاتجاه البنائي الوظيفي والذي حاول أن يتحقق من كل ما جاءت به النظريات الكلاسيكية عن التنظيم من تعميمات وقضايا، وسنعرض للاتجاه البنائي الوظيفي من خلال أعمال تالكوت بارسونز، وروبرت ميرتون، وفيليب سلزنيك، وألفن جولدرنر، وأخيراً فكرة النسق المفتوح كما قدمها كل من كاتز وكان.

يُصور بارسونز التنظيم بأنه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية كالجماعات والأقسام والإدارات، بيد أن هذا التصور للتنظيم من جانب

(١) المرجع السابق، ص ٦٩.

بارسونز لا يمنع أن هذا التنظيم بدوره يعد نسقاً فرعياً داخل النسق الأكبر وهو المجتمع.

لذلك نجد بارسونز يعرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف معينة، أما عن استمرارية النظام - كنسق - فتحدد من خلال أربعة متطلبات وظيفية هي المواءمة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهما وظيفتان مرتبطتان بعلاقة النسق بالبيئة التي يوجد بها ثم التكامل والكمون ويعنيان التماسك بين الوحدات الداخلية للتنظيم (تكامل أفقي من الداخل)، تدعيم النمط واحتواء المؤثرات التنظيمية والتخفيف من حدتها (التكامل الرأسي مع المجتمع).

كما حاول بارسونز تصنيف التنظيمات حسب دورها في المجتمع إلى تنظيمات اقتصادية، وسياسية، وتكاملية، وصفها كذلك من الداخل إلى ثلاثة أنساق أخرى فرعية داخل كل تنظيم، وهي النسق الفني، والنسق الإداري، والنسق النظامي أو المؤسسي الذي يربط بين النسقين الفني والإداري.

تعد كتابات ميرتون عن التنظيم وإسهاماته في هذا المجال رد فعل لنظرية فيبر عن التنظيم البيروقراطي.^(١) وقد حاول ميرتون من خلال ما أسماه بالنظرية المتوسطة المدى أن يقدم ثلاثة مفاهيم جديدة إلى التنظيم، وهي الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة، والمعوقات الوظيفية، ثم البدائل الوظيفية، ولكنه أضاف فيما بعد مفهوماً رابعاً أسماه ميرتون «استبدال الأهداف» ويحدث هذا الاستبدال في حالتين: الأولى استحداث نشاط معين داخل التنظيم ويعتقد أنه سيكون له نتائج مرغوبة، والثانية عند ظهور نتائج لم تكن متوقعة، ولكنها مرغوبة من جانب التنظيم.

والتنظيم كما يتصوره ميرتون يبدأ بضرورة وجود ضبط لممارسة المستويات الرئاسية العليا داخل التنظيم، أما بالنسبة لضمانات ثبات السلوك داخل التنظيم فإنها تتمثل في وجود علاقات غير شخصية بين الوظائف والأدوار واستيعاب وتطبيق قواعد ومعايير التنظيم، وأخيراً اتباع نظام محدد في اتخاذ القرارات داخل التنظيم. وقد أشار ميرتون إلى الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي، والتي قد تنشأ عن النتائج غير الوظيفية التي تنطوي عليها العناصر البنائية للتنظيم مثال ذلك المجهود، وكذلك اتخاذ النتائج اتجاهها معاكساً للأهداف التنظيمية، وهذه إشارة ضمنية إلى إمكان وجود الصراع داخل التنظيم.

أكد سلزنيك على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة بعضها نتائج وظيفية والأخرى غير وظيفية ترتبط بتحقيق أهداف التنظيم مما يؤدي في النهاية إلى مزيد من تفويض السلطة، ولكن ليس للمستويات العليا فقط، بل تشمل الأنساق الفرعية في التنظيم، الأمر الذي قد ينشأ عنه تناقض تنظيمي ربما يؤدي إلى استبدال الأهداف الأساسية للتنظيم بالأهداف الفرعية التي تسعى إلى تحقيقها الأنساق والوحدات الفرعية للتنظيم، وهذا يعني الحاجة إلى ضبط أقوى من أعلى مرة أخرى.

ومن أهم النتائج المباشرة لتفويض السلطة للمستويات الرئاسية الأعلى داخل التنظيم خلق المزيد من الفرص للتخصص والتدريب، واكتساب المزيد من الخبرة وزيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية للتنظيم. وأخيراً إتاحة الفرصة لظهور صراعات داخلية بين وحدات التنظيم.

كما تعرض سلزنيك للسلوك التنظيمي وتفسيره، وأن ذلك يتحقق من خلال مستويين الأول هو تفسير السلوك في ضوء دافعية الأفراد، والثاني يتمثل في تفسير السلوك من خلال إرجاع هذه الدافعية إلى حاجات الأفراد.^(١)

أما جولدنر فقد تعرض في مؤلفه «أنماط البيروقراطية في الصناعة» للقواعد البيروقراطية كوسيلة للضبط داخل التنظيم متأثراً في ذلك بميرتون، وذلك من خلال ثلاثة موضوعات أساسية، الأول هو الاستعانة بالقواعد الموضوعية والمنظمة لإجراءات العمل والتي تمارسها السلطات الرئاسية العليا في التنظيم، وما قد يترتب على ذلك من صعوبة التعرف على علاقات القوة في التنظيم، وهذا ينقلنا إلى الموضوع الثاني وهو النتائج المتوقعة لاتخاذ القرارات في التنظيم من خلال القواعد الموضوعية التي تعد أساس بقاء التنظيم ورسوخه، وكذلك تحديد المسؤوليات، يرتبط بذلك أيضاً الموضوع الثالث، وهو أن النظرة إلى مستوى الأداء داخل التنظيم تتحدد من خلال تلك القواعد العامة التي ترسم صورة الأداء الأمثل.

وقد ميز جولدنر بين نوعين من القواعد البيروقراطية، النوع الأول يتصف بالطابع الجزائي أو العقابي وهو قواعد تتسم بالتدعيم الذاتي والشرعية دون الحاجة إلى اتفاق أو إجماع عليها، والنوع الثاني يتصف بالطابع التمثيلي، ويتحدد من خلال الإجماع، ويستند إلى التأييد الجماعي بصورة ديمقراطية.

تقوم فكرة النسق المفتوح Open System أساساً على تأكيد العلاقة بين التنظيم والبيئة الخارجية المحيطة به، لأن استمرارية التنظيم في

(١) المرجع السابق، ص ٩٠.

أداء مهمته تتوقف على استمرار ما يحصل عليه من موارد (مدخلات) من البيئة المحيطة به.^(١)

وقد حاول كل من كاتز و كان تيرير الاستعانة بفكرة النسق المفتوح لأنها من وجهة نظرهما تكشف عن التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية ويتبينان في ذلك مفهوم «التوازن الدينامي» الذي أشار إليه بارسونز الأمر الذي عاق كاتز وكان عن التنبؤ بإمكان حدوث التغيير نتيجة لعوامل من داخل التنظيم كنسق وليس فقط من خارجه، ويرجع ذلك الفهم إلى أن كاتز وكان قد قبل منذ البداية وجهة النظر البنائية الوظيفية مع التأثير الشديد ببارسونز.^(٢)

هذا وقد قدم كاتز و كان عدداً من التصنيفات للتنظيمات استناداً إلى فكرة النسق المفتوح، وهي: إنتاجية، وإدارية، وسياسية، وتتلخص مساهمة كاتز وكان في تحديد أهم صفات النسق المفتوح وهي: استيراد الطاقة أو الموارد الأساسية، الأنشطة الداخلية لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، الإنتاج (المخرجات)، استمرار النشاط ودوريته، تدفق المعلومات وفهم الظروف المحيطة، التوازن الدينامي، الاتجاه نحو التميز والاختلاف.

وبعد عرض أهم إسهامات أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي في الفكر التنظيمي ومحاولة التوصل إلى نظرية أو نموذج محدد للتنظيم، نناقش أهم الملامح أو السمات التي تميزت بها هذه الإسهامات من ناحية، ثم نبين ما يمكن أن يوجه إليها من انتقادات من ناحية أخرى.

(١) علي السلمي، مرجع سابق، ص ٢٠٤ - ٢٠٥.

(٢) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ٩٦.

فبالنسبة للملامح نجد أنهم تمكنوا من صياغة مفاهيم أكثر رقة من النظريات الكلاسيكية، كما وضعوا فروضاً تسمح بالاختبار الواقعي، وكذلك تحديد بعض المشكلات التي تمارس تأثيرها على التنظيم الأمر الذي يعطي هذا الاتجاه الطابع الواقعي الذي افنقده الإسهامات الكلاسيكية في هذا المجال^(١) والاتفاق على أن التنظيم البيروقراطي يختلف عن الانساق الاجتماعية الأخرى من حيث سعي التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق هدف محدد مع التنظيم الدقيق لأنشطته من أجل تحقيق هذه الأهداف، ولعل تحديد نطاق البحث والتحليل في المستوى التنظيمي يعد أحد السمات المشتركة بين هذه الإسهامات، هذا فضلاً عن إتاحتهم الفرصة لدراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة الخارجية من خلال فكرة النسق المفتوح.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى الاتجاه البنائي الوظيفي فيما يتعلق بإسهاماتهم في نظرية التنظيم أنهم ميزوا بين المظاهر الرسمية وغير الرسمية للتنظيم - خاصة في أعمال سلزنك وجولدر - وهذا التمييز وإن أتاح لهم التعرف على مظاهر التنافس الذي قد ينطوي عليه التنظيم نتيجة التنسيق الرشيد الذي يسعى إليه التنظيم والتلقائية التي تتسم بها علاقات الأفراد داخل التنظيم، إلا أن ذلك أبعدهم في الوقت نفسه عن تقديم تحليل وظيفي متكامل.

ويعد ما أثاره جولدر عند مقارنته للنموذج الرشيد للتنظيم - كما يمثله فيبر - ونموذج النسق الطبيعي من أهم الانتقادات التي وجهت إلى الاتجاه البنائي الوظيفي، رغم كون جولدر نفسه وظيفياً، حيث أثار الشكوك حول النماذج النظرية المستمدة من الاتجاه البنائي الوظيفي لدراسة التنظيم، من ناحية مبالغتها في تقدير مستوى التكامل المطلوب

في النسق التنظيمي، وكذلك عدم تحديد الفروق بين التنظيمات في هذه الناحية، وأيضا بالنسبة لمحاولة تحديد الأنساق في ضوء توجهها نحو الأهداف، وينطوي هذا التحديد على أحد افتراضين أولهما إما أنه يوجد اتفاق مسبق حول هذه الأهداف، أو اعتبار الأهداف والوظائف شيئا واحداً.

ثالثاً - التصور الإسلامي للتنظيم :

لا يخفى على أحد أن الإسلام عقيدة ومنهاج عام جامع وشامل للحياة البشرية، والإنسان الذي خلقه الله سبحانه وتعالى وكرمه على سائر مخلوقاته لخلافته في الأرض هو محور هذه العقيدة السمحة التي حددت له الطريق بعد أن وهبه الله العقل وهداه السبيل.

والمجتمع في ظل العقيدة الإسلامية الكاملة مجتمع إسلامي يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ويقيم حدود عقيدته كما يجب أن تكون، ومن ثم فإن كل شؤون المجتمع وتنظيمه تتحدد داخل إطار العقيدة الإسلامية ومعاييرها، بمعنى أن المجتمع كنسق اجتماعي يتألف من أنساق أو أنظمة أخرى فرعية تعمل وفقاً لمعايير الشريعة الإسلامية التي شملت كل شيء.

ومن هذا المنطلق لنا أن نتصور ما يمكن أن يكون عليه تنظيم المجتمع في كلياته وجزئياته، إذ أن كل تنظيم داخل هذا المجتمع يجب أن يسعى نحو تحقيق أهدافه التي لا تتعارض مع العقيدة أولاً، ولا مع أهداف المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم ثانياً، وتكون المحصلة لهذا التناغم والانسجام في الغايات المحافظة على العقيدة وإعلاء كلمة الله سبحانه وتعالى.

ومن ثم فإن كل التنظيمات التي توجد داخل المجتمع يجب أن تحمل الطابع الإسلامي من حيث تكوينها وأهدافها لأن البناء التنظيمي في المجتمع الإسلامي هو بناء إسلامي فحسب وله ملامحه وطابعه وأهدافه التي تختلف تماماً عن البناء التنظيمي في المجتمعات الأخرى.

ولعل أهم ملامح التنظيم القائم على أساس العقيدة تتمثل في تحديده للسلطات والمسئوليات تحديداً واضحاً، وتحديد المهام التي سيقوم بها كل عضو داخل التنظيم بصورة واضحة، مع وجود قواعد ولوائح محددة واضحة تحدد المسئوليات والمهام ومستويات الأداء وأسلوب الثواب والعقاب لكل عضو بالتنظيم، ويجب أن تكون الطاعة والامتثال للقواعد والتعليمات أمراً واضحاً وقاطعاً، كما يجب أن يثاب كل عضو بقدر كفاءته وعطائه داخل التنظيم، ويجب أن يسعى كل عضو داخل التنظيم إلى استغلال الموارد المتاحة بأقصى درجات الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف التنظيم.^(١) والتنظيم بهذه الملامح المستمدة من الكتاب والسنة يقوم على مبادئ أساسية لعل أهمها مبدأ الشورى، ومبدأ التناصح والتواصي بين أعضائه على اختلاف مستوياتهم، ومبدأ عدم الاكتفاء بالنهوض بالجوانب والأهداف الشخصية فحسب بل يجب الاعتناء بالجوانب الروحية للفرد العضو، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب أن يكون تنظيمياً مفتوحاً متفاعلاً مع بيئته الخارجية، وهذا يعني أن التنظيم يجب أن يهدف إلى صالح أعضائه اجتماعياً واقتصادياً وروحياً وعقائدياً. وكذلك إلى صالح التنظيم نفسه والمجتمع الذي يحيط به.

وأخيراً فإنه يجب أن يقوم على مبدأ التعاون والتكافل ورأب الصدع.

1) Abdalla, Osman Albabri An Islamic Alternative for Managment and Development: An Analysis of the Gezira Scheme.

Unpublished Ph.D. Dissertaion, University of Southern California, 1982, pp.45 - 53.

وبالنسبة لأهداف التنظيم فإنها تتلخص في التمسك بالعتيدة والمحافظة عليها، وتحقيق رفاهية أعضاء التنظيم والمجتمع المحلي الذي يوجد به، والابتعاد عن كل عمل أو نشاط تحرمه العتيدة الإسلامية، والارتقاء بالأعضاء مهنيًا واجتماعيًا وعقائديًا.

من كل ماتقدم يتبين لنا أن التنظيم يقوم على أساس من العتيدة الإسلامية وإن كانت تتفق مع التنظيمات التي توجد في مجتمعات أخرى غير إسلامية من حيث تحديد مستويات المسئولية والسلطة والاراء، إلا أنه يختلف عنها اختلافًا جوهريًا من حيث التأكيد على العتيدة الإسلامية بمبادئها ومعاييرها والاهتمام بالجوانب الروحية والعتدية للأعضاء إلى جانب الجوانب الاجتماعية والاقتصادية بحيث تتكامل كافة الجوانب بصورة متوازنة، ومن ثم فإن تقويم التنظيم يجب ألا يقتصر على النظر إلى النواحي المادية من مدخلات ومخرجات، بل يجب أن يشمل دور التنظيم في النهوض والارتقاء بالجوانب المتعلقة بالعتيدة الإسلامية للأعضاء.

رابعاً - النماذج المختلفة للتنظيم :

١ - النموذج الرشيد للتنظيم.

٢ - النموذج الطبيعي للتنظيم.

٣ - نموذج التكامل للتنظيم.

- أما النموذج الرشيد فيقوم على بعض الفروض أهمها مايلي :
- أ - أن الكفاءة هي هدف التنظيم الأول.
- ب - أن الكفاءة لاتتحقق إلا إذا اتسم التنظيم بالرشد أي يستخدم الموارد الاستخدام الأمثل.
- ج - أن التنظيم يشتمل على العناصر الضرورية لتحقيق أهدافه،

والعناصر التي لاتسهم في تحقيق الاهداف ينبغي استبعادها من التنظيم.

ويندرج تحت هذا النموذج نظرية الإدارة العلمية، ونظرية البيروقراطية، أما النظرية الأولى فقد بدأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن العشرين وتهدف إلى القضاء على الإسراف وعدم الإنتاجية، كما تركز النظرية على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ومبدأ التعاون كمدخل لحل التناقضات بين العمال والإدارة، وتحدد نظرية الإدارة العلمية العمل ونوعيته والسلوك الإنساني في التنظيم كسلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة كركنين أساسين للنظرية.

ومن أهم صفات الإدارة العلمية : العمل ، التخصص وتقسيم العمل، الرشد في العمال والإدارة، التسلسل التعليمي لمستويات المسؤولية، استخدام الحوافز المادية لتشجيع العمال.

ومن بين المفاهيم الأساسية لنظرية الإدارة العلمية : التخصص، التتميط (التقنين) لعناصر العمليات داخل التنظيم، مركزية اتخاذ القرارات، توحيد الإجراءات، ثم عدم ازدواجية الوظائف.

أما نظرية التنظيم البيروقراطي فتمثلها أعمال فيبر التي تمت الإشارة إليها من قبل عقب مناقشة النظريات الكلاسيكية، وكذلك أعمال بعض الموظفين أمثال ميرتون وسلزنيك، وجولدنر.

بينما يقوم النموذج الطبيعي للتنظيم أساسا على المماثلة العضوية بالاستناد إلى أفكار ومبادئ علم البيولوجيا، حيث يشبه التنظيم في

أجزائه ووظيفة كل جزء منه بالكائن الحي وأعضائه التي تؤدي وظائف معينة ومحددة للمحافظة على بقاءه واستمراريته، هذا مع النظر إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بها ويتأقلم ويتكيف بسرعة مع التغييرات التي تطرأ على البيئة الخارجية. ويمثل هذا النموذج الطبيعي أفكار وتصورات بعض أنصار الاتجاه الوظيفي أمثال كاتز وكان من حيث أفكارهم عن النسق المفتوح، وكذلك قبولهم لفكرة المماثلة العضوية بصورة كاملة.^(١)

يحاول نموذج التكامل أن يتلافى الثغرات ويقدم مقترحا يستند إلى بعض الفروض أو العناصر الأساسية والتي من أهمها: (٢)

١ - النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتألف من عناصر تربطها بالبيئة الخارجية علاقات تبادلية.

٢ - قيام التنظيم لتلبية احتياجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تهم المجتمع.

٣ - أن السلوك التنظيمي يتحدد من خلال التعامل بين العديد من المتغيرات بعضها داخل التنظيم، والبعض الآخر يوجد بالبيئة الخارجية المحيطة به.

٤ - محاولة التنظيم دائماً تحقيق توازن نسبي «دينامي» بين متطلبات نجاحه، وبين متطلبات الجماهير المتعاملة معه، ومتطلبات البيئة المحيطة به.

(١) المرجع السابق، ص ٩٧.

(٢) علي السلمي، مرجع سابق، ص ٢٢٣ - ٢٢٩.

٥ - تحديد أنماط سلوكية تتفق مع طبيعة الأدوار التي يشغلها أعضاؤه مع تحديد مستويات المسؤولية والسلطة، وكذلك أنماط العلاقات التنظيمية بصورة متوقعة.

٦ - يحقق التنظيم استمراره من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية واستيراد مصادر طاقته منها حتى لا تنعزل وتندعم قدرته على الاستمرار.

٧ - إن حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها طبيعة التنظيم وتنميتها علاقات التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية.

٨ - قدرة التنظيم على تنويع وظائفه، وتعديل أنشطته لمقابلة الاحتياجات المتجددة للبيئة المحيطة.

٩ - إن العنصر البشري أساس في التنظيم، ويؤثر سلوكه وعلاقاته في الأداء التنظيمي، ومن ثم فهو أحد المتغيرات الأساس المحددة للسلوك التنظيمي.

١٠ - توافر نظام للمعلومات يتصف بالدقة والمرونة ويسمح بتدفق هذه المعلومات من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز اتخاذ القرارات به.

أما عن مدخلات التنظيم من وجهة نظر المدخل التكاملي فإنها تأخذ أربعة أشكال، وهي:

- أ - مدخلات مادية: وهي رؤوس الأموال، الآلات والمعدات، التجهيزات.
- ب - مدخلات بشرية: وهي الأفراد، وما يرتبط بهم من قيم واتجاهات

وعلاقات إنسانية.

- ج - مدخلات معنوية : تتمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات المتاحة من المجتمع، والفرص المتاحة، والقيود المفروضة.
- د - مدخلات تكنولوجية : وهي أساليب الإنتاج، والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.

ومن مجموع هذه المدخلات تتوافر للتنظيم القدرة المناسبة على إنتاج له مواصفات معينة تتفق ومتطلبات التنظيم وأهدافه من ناحية، ثم متطلبات البيئة الخارجية من ناحية أخرى.

وبالنسبة للأنشطة التنظيمية فتتمثل في عدد من العمليات الأساس من بينها عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، عمليات القيادة والإشراف، عمليات البحث والدراسة وتقصي المعلومات، عمليات الاختيار والمفاضلة عند إصدار القرارات وحل المشكلات، عمليات الرقابة للسيطرة على سلوك أعضاء التنظيم، عمليات التقييم للإنجازات التنظيمية، عمليات التصحيح والتطوير للتنظيم من الداخل ليصبح أقدر على تنظيم علاقاته بالبيئة الخارجية، عمليات التجميع للموارد وتشغيلها بما يحقق أعلى عائد ممكن.

أما المخرجات التنظيمية فتتمثل فيما يقدمه التنظيم للمجتمع من إنتاج مادي أو معنوي.

ومن وجهة نظر المدخل التكاملية للتنظيم فإنه يجب أن يتصف بالخصائص التي تجعله فعالاً، لأن فعالية التنظيم هي أهم صفاته، وتبرز وجوده واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وكذلك معيار الحكم على مدى نجاحه، والفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف التي قام من أجلها التنظيم، ومن ثم تختلف درجات الفعالية بمقدار ما يتحقق من أهداف.

والفعالية لاتقتصر على الجانب المادي الملموس، ولكن تأخذ في الاعتبار الجانب المعنوي، هنا ينظر إلى الفعالية باعتبارها المتغير التابع عند دراسة التنظيم الذي يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المختلفة من بينها متغيرات اقتصادية واجتماعية تؤثر على الإنتاجية والناحية المعنوية، ومتغيرات إدارية تعكس أساليب تسيير الأنشطة المحققة للأهداف، والمحددة للتنظيم.